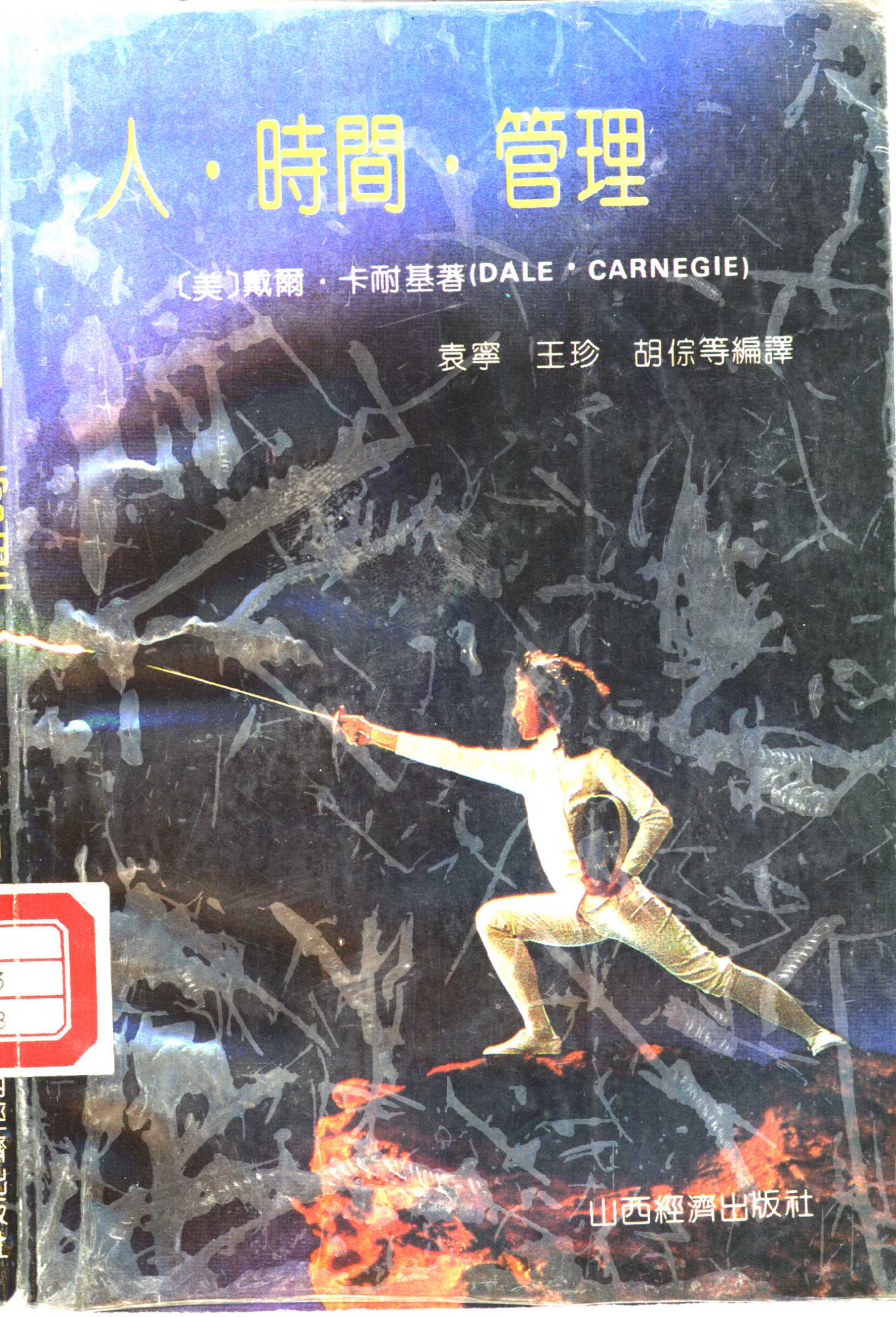
人·時間·管理

〔美〕戴爾·卡耐基著(DALE·CARNEGIE)

袁寧　王珍　胡倧等編譯



山西經濟出版社

DALE CARNEGIE

MAN • TIME • MANAGEMENT

〔美〕戴爾・卡耐基著

人・時間・管理

袁寧　王珍　胡侃等編譯

山西經濟出版社

人·时间·管理

〔美〕戴尔·卡耐基 著

袁宁 王珍 胡倧 等编译

*

山西经济出版社出版 （太原并州北路十一号）

山西省新华书店发行 山西新华印刷厂一分厂印刷

*

开本：850×1168 1/32 印张：8.125 字数：185千字

1991年5月第1版 1991年5月太原 第1次印刷

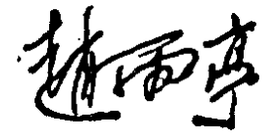
印数：1—8900册

*

ISBN 7—80577—213—4

F·213 定价：6.00元

译　　序



正值我国制订国民经济和社会发展十年规划和“八、五”计划，实现第二步战略目标之际，山西经济出版社决定出版袁宁、王珍、胡建忠（胡倧）等同志的最新译著《人·时间·管理》一书，是很有意义的事情。如果联系正在开展的“质量、品种、效益年”和“管理年”活动，出版这本译著，就具有更强的现实性了。为此，我欣然受命为这本书作译序。

这本书的原作者〔美〕戴尔·卡耐基（1888.11.24—1955.11.1），是美国著名的成人教育家和心理学家。他具有什么样的哲学思想，这里不予论及。我所要说的是，他着眼于人的自信心培养和人与人之间沟通、交往、宽容的教育思想和启迪思维、诱导灵性的“快节、实用、速成”的教育方法。这种教育思想和教育方法，可以使千千万万读者培养起团体、合作的精神，从而获得事业的成功。因此，从本世纪初、中期开始及至近代，戴尔·卡耐基不仅在美国，而且在世界许多国家和地区都受到各界人士的欢迎和接纳。他的许多著作在我国翻译出版后，同样受到广大读者，尤其是青年读者的欢迎。

本书以《人·时期·管理》为书名，正是高度概括了全书的基本内容。我们一贯认为，在世界万物中，人是最宝贵的因素。

本书正是就为如何充分调动和发挥管理人员、科研人员、生产人员即人的潜在管理智能积极作用，进行了深入浅出的阐述。这一点同我们的思想基本相一致，在当今我们搞以经济建设为中心的现代化建设和管理中，很有借签作用。

本书把时间作为现代化管理的三大要素之一，强调信息时代时间的重要，时间的价值和时间的观念，我们也很有同感。经过10年改革开放，我国人民生活基本上实现温饱，但对于建设社会主义强国宏伟目标来说，仅仅是万里长征走完第一步，要赶上世界发达国家水平，还需要上百年的不懈努力。这就是说，我们同自己的宏伟目标，同发达国家的距离，实际上是时间的距离，要缩短这种距离，就要只争朝夕，争分夺秒地去工作、去创造、去战斗。

管理是个全方位的概念。国家要安定团结，企业要兴旺发达，管理始终是个十分重要的课题。近几年我国的经济建设虽然取得了一定的成就，但也要看到经济工作中存在的问题，特别是一些企业的产品质量差，经济效益低，原因固然很多，但主要是管理方面的问题。本书不仅着重介绍了现代化有效管理机制的计划工作、组织工作、指导工作、协调工作、控制工作等步骤方法，而且特别强调了实现这些管理的首要因素，即管理人员的技能和才智。我们一切管理人员都应该从本书中吸取有益的营养。

当然，学习和借签别人的东西，应该遵循选择和取舍的原则。读者在阅读本书时，也应该有所选择和取舍。勿庸多言，原作者所处的时代背景，所研究的对象，所坚持的观点等，都与我们不同。这一点，请广大读者注意。

借签西方一些有效的管理方法和经验，促进我国的治理整顿，深化改革，扩大开放，建设我国现代化管理体系，这正是译

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

者的初衷，也是我命笔作序的缘由。

1991年2月于太原

（本文作者为中共山西省顾问委员会副主任）

引　言

任何行业的成败都直接归究于其管理人员的能力。而决定最终胜负的不仅仅只是高级管理人员的技能，而是包括下至第一线监督人员上至董事会主席所有人的才智。

毫无疑问，最高级管理人员的职责即确保其下属管理人员接受过良好的训练，充分理解并利用良好的管理技巧。

中级管理人员应来自不同的领域。其中一些人来自工厂生产线，一些人来自办公室，一些人是接受过管理学科训练的毕业生，还有一些则是特殊领域中的专业人员，如会计或工程师，他们是一步步上升至管理岗位的。无论这些人是通过提升还是招募而至，他们都需要接受有关管理方法和技巧的训练。

许多公司都有为新的管理人员和未来的管理人员所进行的管理训练计划或管理发展计划。还有一些组织则运用学院、贸易协会、公共管理演讨班加以替代和补充。

戴尔·卡耐基联合公司同其它组织或公司一样也面临有同样问题。我们也需要培养我们自己的管理人员，向管理岗位输送人才，这不仅是为了我们公司，也是为了全世界各地所开办的戴尔·卡耐基训练班。我们这个组织既面临跨国公司所有的复杂的大问题，又面临许多小企业所有的特殊具体问题。

1962年，我们首次提出了我们内部管理发展计划。根据我们

自己人员多年来经营经验和对企业管理材料的研究，我们确认出管理人员所肩负的重大职责，并发展出培养人们有效履行这些职责的途径。

我公司总部和各地分公司的管理人员参加了培训，其结果令人十分满意。一些人过去是出色的推销员，但作为推销员经理则不胜其职。经过培训，他们在管理方面表现出令人瞩目的进步。而其它领域中的行政管理人员也变得效率更高。

我们的一些发起人对这种管理培训班热情甚高，他们提出将其作为一种新的戴尔·卡耐基计划推荐给公众。当时我们的企业还向公众提供具体指导，提高人们的个人功效，而这一管理培训班则是再有计划的延伸。这有利于我公司人员，也同样有利于其他人。

第一次公开的戴尔·卡耐基培训班开办于1967年。自此，全美有4万人参加了这种培训班。此外，我们还在日本、巴西、西班牙、德国、澳大利亚、新西兰、阿根廷、爱尔兰、英国、丹麦、香港、南非、法国、瑞士等国家和地区举办过这种培训班。

对参加培训班人员的分析表明，参加者包括各级别的管理人员，包括来自所有行业不同的人。大公司常常派中层管理人员参加，小公司则派高级管理人员参加。私人企业往往是企业家还同其整个管理班子一同参加。许多公司要求我们提供上门的培训。

那些准备升至推销经理的推销员常发现自己的一些想法完全同于有经验的推销员经理、总经理、工厂监督、办公室经理、行政助理、工程师和人事管理人员，所有这些人发现其各自管理职责十分相似，只是具体职能有所差异。他们需学习树立目标，制订短、中、长期计划和活动，组织部门、指挥、协调和控制人员。

无论从事何事，管理工作中的因素受到重视。培训班最基本的思想即管理即富于人情的管理。

戴尔·卡耐基管理培训班是解决管理中问题的实用方法。我们承认许多新的现代管理思想来自于商学院的研究和深层分析，许多人类行为的概念来自于行为心理学家和社会学家的努力。然而我们同时也理解许许多多每天必须同这些问题打交道的人们根本没有接触过这些研究。那些那怕是毕业于著名商学院的高级管理人员也会发展，要将这理论给予实际工作中的管理人员是多么困难。

戴尔·卡耐基培训班和本书的目的即将管理思想的最新发展以某种形式奉献出来。以此可以使那些无暇上学进修的监督、中级管理人员和高级管理人员迅速理解和接受。

本书以非技术性语言说明了管理的技巧和思想，并以实用角度解释如何将具体思想原则应用于每天的工作中。本书特别强调了管理工作中人的因素。因为使企业成功的是人，所以管理人员最重要的职责即动员激励下属工作，以此保证成功。这本书并没有费解的公式，作者深信每一个人都具有无穷的创造潜力，无穷的为取得管理目的而工作的潜力。而本书中心也就是指导管理人员，去开发这一潜力，激发创造力，培养其下属通过努力获得成功和自我完成的愿望。

本书虽然是为戴尔·卡耐基管理培训班而著，但其本身则是对管理思想的完整的阐述。读者会从中发现其它企业成功的方法和技巧，其形式易读，易懂，易于应用。

期 限 表

下列日期前将书还回

内 容 提 要

本书从管理人员、科研人员、生产人员即人的潜在管理智能的角度出发，就如何充分地调动和最大限度地发挥众人在现代管理中的积极作用进行了深入浅出的阐述，提出在现代管理中人的因素为首、众志成城的原则，着重介绍了现代化有效管理机制的计划工作、组织工作、指导工作、协调工作、控制工作的方法步骤及内容，且有许多独到之处。它对于建设我国的现代化管理体系，会有一定的启发和借鉴作用。

責任編輯：李廷芝
封面設計：楊茂春

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

编译（以姓氏笔画为序）：

马占源　王　珍

王柱连　张怀文

周爱荣　段景勤

胡俊来　胡　倧

耿怀英　袁　宁

常忠武　程锡景

目　录

译　序……赵雨亭（1）

引　言……（1）

第一章　管理的前景……（1）

1、概述……（1）

2、经营管理思想史……（3）

3、P／R 因素……（10）

第二章　制订计划……（13）

1、确定目标……（13）

2、计划内容与范围……（28）

3、制订计划的第一步……（44）

4、做出决策……（61）

5、完成计划……（72）

第三章　组织工作……（82）

1、组织性结构……（82）

2、权力下放与权力分散……（102）

3、非正式组织……（113）

第四章　指导工作……（124）
1、争取合适人选……（124）
2、传播交流……（139）
3、领导……（153）
4、鼓动下属人员……（165）
5、雇员的评定与发展……（178）
6、处理人员问题……（190）

第五章　协调与控制……（204）
1、协调工作……（204）
2、控制过程……（214）
3、人的控制因素……（225）

第六章　结论……（237）
1、一起行动……（237）

第一章　管理的前景

在这个世界中，万物并非自生自灭，而是人为诱发产生的。

——约翰·M·海 (John M Hay)

1　概　述

每一项组织活动的成功与否——无论它是一家企业，一所医院，一所学校，一个协会或是政府机构——都建立于其领导人物的管理技巧之上。这些技艺并非生而有之。通过参加学习班研究管理问题，仔细观察那些成功的管理人员的亲身经验，任何人都可以获得这些技艺。

大公司每年预算中有很大一笔款项用于培训与提高其管理人员的水平。热衷于管理事业的男女们听课，参加研讨班，学习和掌握有效的经营管理所需的技术和手段。

决定管理人员事业成败的因素是什么？成功的管理人员所具备和从事的工作是什么？那些失败的管理人员所缺乏或未进行的工作又是什么？为了回答这个问题，我们必须对经营管理的功能进行分析研究。

经营管理即通过有效地利用一个组织的现有资源实现预期目

标的能力。管理人员不可缺少的五项基本要素即五M：

资金（Money）；

材料（Matenal）；

设备（Machinery）；

方法（Methed）；

人员（Manpower）。

资金：在经营管理中，资金一词包涵固定资本和流动资本。管理人员必须以最为有效的方式对本部门的预算资金加以利用。他必须懂得今天开支将来如何得以补偿，并对自己部门所使用资产可能取得的结果有所预见。资金是商业世界的润滑剂，是联系各个商业环节的通用尺度。资金管理对于企业的经营管理而言就如同血液循环之于人体一样至关重要。

材料：在一家生产性企业中，材料包括原料和制成品。在批发和零售企业中，材料还包括所有库存。即使在服务性企业中，经营管理也控制着多种物资，虽然这些物资在生产性活动中并非十分重要。

设备：管理人员工作的一个重要组成部分就是合理地选择和利用设备，其中包括计算机、办公室设备、以及工厂、商店和任何一家企业所需的设备。

方法：能否运用系统方法组织和安排使用各种资源是企业成败的关键。许多管理人员的专业技艺就在于运用各种所需要的技术和方法。大多数大公司发展出许多解决各自所面临的问题的有效方法，而这些方法也正是企业的主要资源。

人员：安德鲁·卡内基深信如若自己失去前四个要素，而只保有人员——人才——他仍能够重整旗鼓，并在较短的时间内重新建立起自己的工业帝国。无人从事工作，其它四个要素也就毫无

实际意义可言。一个组织若能有效地利用人才就可以克服它种资源匮乏所带来的困难，而滥用人才即使在各种资源充足的情况下也会削弱组织的工作效率。

经营管理的基础是人——不仅仅是人操纵机器的双手，而还包括人的大脑，因为正是人的大脑决定着组织应如何发挥作用，并保证组织正确发挥作用。

我们时代的一位著名管理学思想家皮特·德鲁克（Peter Drucker）曾说过，真正的管理是人的管理。人决定着成功和失败。是否有效地管理和运用人才决定着企业的不同结局。

现在让我们再来观察一下这一关键的词语："经营管理"。

我们可将这个词分解为："人"，"时间"。

在我们发挥其它资源效用的同时，我们集中强调的是"人"——从根本的意义上讲即人类资源，男人或女人。"人才"是决定其它资源能否成功运用根本性因素。

本书的要义即出色的经营管理，充分有效地利用各种资源（物尽其用）；由于始终注重人才，我们将会最为有效地达到预定目标。

2 经营管理思想史

本世纪初叶，就职于钢铁业的一位工程师弗雷德利克·W·泰勒（FrederickW·TayLor）在开发管理的系统方法方面迈出了第一步。泰勒最为关心的是提高生产力。当时，许多经营管理决策的制订都是建立在生产第一线上监督人员的专业知识和他以往处理有关问题的经验的基础之上。故管理人员只是依靠其有限的知识和因袭公司内部前人的传统。"我们总是依此行事"，这就

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com